

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO



Relator: Mauricio Araya N.

CONTENIDO



- MÓDULO 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS
- MÓDULO 2 LA COMUNICACIÓN
- MÓDULO 3 ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO
- MÓDULO 4 MOTIVACIÓN Y LAS HABILIDADES COMUNICACIÓN DEL LÍDER EFICAZ

Módulo 1: Liderazgo y Gestión de Equipos



- 1.1. Antecedentes Generales
 - 1.1.1. Concepto de Liderazgo
 - 1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia
 - 1.1.3. Exigencias del Líder en la Actualidad
 - 1.1.4. Características del Líder
- 1.2. Habilidades del Líder
 - 1.2.1. Habilidades de Personalidad
 - 1.2.2. Habilidades Gerenciales
- 1.3. El Sentido de la Delegación
 - 1.3.1. Concepto de Delegar
 - 1.3.2. Diferencia entre Delegación y Participación
 - 1.3.3. Diferencia entre Delegación y Abdicación
 - 1.3.4. Ventajas que se Derivan de la Delegación
 - 1.3.5. El Proceso de la Delegación
 - 1.3.6. Proceso de Delegación Stafford/Grant
 - 1.3.7. La Delegación Hacia Arriba
- 1.4. Enfoque de Gestión por Competencias
 - 1.4.1. Modelo de Gestión por Competencias
 - 1.4.2. Gestión por Competencias como una Gestión Integral de Recursos Humanos
 - 1.4.3. Modelos de Competencia
 - 1.4.4. Pasos para el Establecimiento de un Modelo por Competencias
 - 1.4.5. Clases y Tipos de Competencias
 - 1.4.6. El Diccionario de Competencias Organizacionales

1.1. Antecedentes Generales



1.1.1. Concepto de Liderazgo

“Es la capacidad de influir en los individuos integrantes de un grupo y conseguir, gracias a sus cualidades, que le ayuden a lograr los objetivos deseados por él y aceptados por el grupo”. (Villanueva L., D. & Villanueva V., A., 2008, p. 15)

1.1. Antecedentes Generales



1.1.1. Concepto de Liderazgo

No es necesario tener una posición de poder (alto ejecutivo, presidente, etc.) para ser líder (Roebuck, 2000).

Visto como desarrollo o evento, es el proceso mediante el cual “Alguien logra que suceda un cambio importante”.

1.1. Antecedentes Generales

1.1.1. Concepto de Liderazgo

Por tanto, el liderazgo es una acción que abarca:

Sentimientos

Intereses

Aspiraciones

Valores

Actitudes

Todo tipo de reacciones humanas

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

a) Antigüedad clásica y Edad Media (Inicio hasta el siglo XV):

- Características:
- Líderes asignados por Dios
- Dios gobernante del pueblo

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

a) Antigüedad clásica y Edad Media (Inicio hasta el siglo XV):

•Tipos de líderes:

- Gobernantes de la Grecia clásica
- Roma imperial y bizantina
- Civilizaciones cristianas y musulmanas en occidente y oriente
- Monarquías precolombinas del Centro y Sudamérica
- imperio chino y japonés

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

a) Antigüedad clásica y Edad Media (Inicio hasta el siglo XV):

• Problemas sociales:

- Rebeliones o levantamientos para la liberación de pueblos
- Intentos por gobernar bajo los esquemas de su propio Dios o sus propias leyes divinas.

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

b) Renacimiento y Barroco (Siglos XVI y XVII):

•Características:

- Monarquía absoluta
- Objetivo: buscar y mantener el poder
- Defensa del status
- Lucha y eliminación de contrapoderes: el fin justifica los medios

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

b) Renacimiento y Barroco (Siglos XVI y XVII):

•Tipos de líderes:

- Todos los gobiernos monárquicos
- Prevalciendo en Europa occidental

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

b) Renacimiento y Barroco (Siglos XVI y XVII):

•Problemas sociales:

- Reforma protestante
- Revolución de precios
- Crisis de conciencia por difusión del humanismo
- Apremiantes necesidades económicas
- Guerras de religión
- Levantamientos sociales y políticos

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

c) La Ilustración y Revolución Francesa (Siglo XVIII):

•Características:

- Se derriba la monarquía absoluta
- Se predica el Pensamiento ilustrado
- Superación de crisis económica
- Expansión agraria e industrial
- División de territorios
- El pueblo desea puestos de gobierno
- Se divide el Estado en 3 poderes: ejecutivo, legislativo y judicial

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

c) La Ilustración y Revolución Francesa (Siglo XVIII):

•Tipos de líderes:

- Reyes ya no asignados por Dios
- Gobernando en compañía de un Parlamento

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

c) La Ilustración y Revolución Francesa (Siglo XVIII):

•Problemas sociales:

- Riqueza en manos de los más influyentes o intelectuales.

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

d) Actualidad (Siglos XIX y XX):

•Características:

- Aplicación del estudio del poder y la autoridad al ejercer el gobierno
- La miseria es resultado de la ignorancia y la forma de ejercer el poder
- Surge la sociología
- Surge las teorías del liderazgo
- Surge el capitalismo
- Surge el socialismo
- Surge la democracia

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

d) Actualidad (Siglos XIX y XX):

•Tipos de líderes:

• Todos los gobiernos que se ejercieron desde el siglo XIX hasta la actualidad

1.1. Antecedentes Generales

1.1.2. Estilos de Liderazgo a Través de la Historia

d) Actualidad (Siglos XIX y XX):

•Problemas sociales:

- Riqueza en manos de los más influyentes o intelectuales


1.1. Antecedentes Generales

1.1.3. Exigencias del Líder en la Actualidad

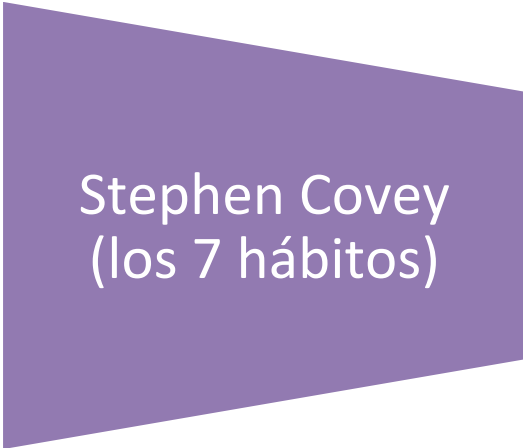
En la actualidad han surgido otros pensadores que también han desarrollado sus enfoques óptimos para desarrollar liderazgo. Tales como:



Peter Senge (la quinta disciplina)



Daniel Goleman
(precursor de la inteligencia emocional)



Stephen Covey
(los 7 hábitos)


1.1. Antecedentes Generales

1.1.3. Exigencias del Líder en la Actualidad

Analiza cuáles son las tendencias actuales del liderazgo.
Piense:



¿Cuál liderazgo ejerce el representante de nuestro Gobierno?



¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce actualmente en las empresas?



¿Cuál estilo crees que es el correcto?

1.1. Antecedentes Generales

1.1.4. Características del Líder

Las características que debe poseer un líder, se engloban en cuatro grupos:



1.2. Habilidades del Líder

1.2.1. Habilidades de Personalidad

a) Clasificación de las habilidades personales del Líder:



1.2. Habilidades del Líder

1.2.1. Habilidades de Personalidad

b) Equilibrio de las dimensiones en la vida del líder



- Alimentación sana
- Higiene
- Salud
- Ropa
- Casa
- Deporte
- Ejercicio
- Descanso
- Sueño
- moderación

1.2. Habilidades del Líder

1.2.1. Habilidades de Personalidad

b) Equilibrio de las dimensiones en la vida del líder

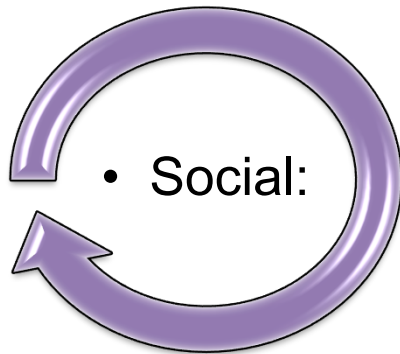


- Sensaciones
- Sentimientos
- Emociones
- Afectos
- Carácter
- Autoestima
- Equilibrio emocional
- Salud mental

1.2. Habilidades del Líder

1.2.1. Habilidades de Personalidad

b) Equilibrio de las dimensiones en la vida del líder



- Relaciones familiares
- Relación de pareja
- Saber escuchar
- Hablar
- Solidaridad
- Compañerismo
- Amistad
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Relaciones humanas
- Bondad

1.2. Habilidades del Líder

1.2.1. Habilidades de Personalidad

b) Equilibrio de las dimensiones en la vida del líder

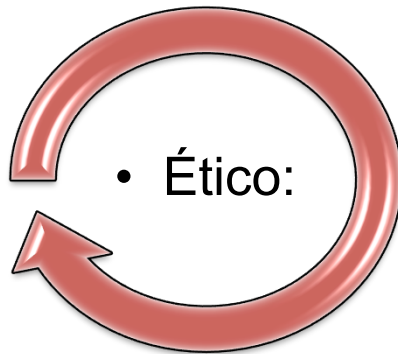


- Educación
- Cultura
- Lectura
- Formación
- Prudencia
- Reflexión
- Decisión
- Uso de libertad
- Entrega
- Fuerza de voluntad
- Perseverancia

1.2. Habilidades del Líder

1.2.1. Habilidades de Personalidad

b) Equilibrio de las dimensiones en la vida del líder



- Normas
- Principios
- Ética
- Conciencia
- Honestidad
- Honradez
- Lealtad
- Fidelidad
- Congruencia
- Respeto
- Responsabilidad

1.2. Habilidades del Líder

1.2.1. Habilidades de Personalidad

b) Equilibrio de las dimensiones en la vida del líder



- Sentido trascendente de la vida
- Amor
- Intuición
- Introspección
- Autoconocimiento
- Crecimiento personal
- Meditación
- Humildad
- Madurez

1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

a) Concepto:

Gerenciar significa administrar. Y administrar es la aplicación del proceso administrativo, que consta de las etapas de:



1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

a) Habilidades gerenciales:

- Planeación
Estratégica:

Intuir la visión

Fijar la misión

Determinar prioridades

Elegir alternativas

Establecer objetivos

Establecer metas

Ordenar las acciones

Asignación correcta de recursos

Coordinación de esfuerzos

Especificación de responsabilidades

Control y la evaluación sistemáticas

Introducir los cambios necesarios

1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Administración del tiempo:

Para una efectiva administración del tiempo, debemos:

Identificar
nuestros ladrones
del tiempo

Desarrollar
habilidades de
concentración

Llevar una agenda

Ser puntuales

Saber dirigir
reuniones y juntas

1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Manejo del estrés:

- Tipos de estrés:

- El que podemos tolerar y que nos invita a mejorar nuestras acciones actuales.
- El que es perjudicial para la salud, aquél que es intolerable y que ya no nos permite tener niveles de productividad eficientes.

1.2. Habilidades del Líder



1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Manejo del estrés:

El estrés es la tensión ejercida sobre nuestro metabolismo o la perturbación emocional provocada por las presiones de la vida.

Un líder debe, por salud física, mental y emocional, manejar un nivel equilibrado de estrés.

1.2. Habilidades del Líder



1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Formación de equipos de trabajo:

Un líder es la cabeza principal de un grupo, y ese grupo puede variar en tamaño.

Cuando un grupo rebasa las 10 personas, el líder necesita crear su propio equipo de trabajo.

1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Formación de equipos de trabajo:

Para formar equipos de trabajo efectivos, es necesario:

Establecer una cultura de trabajo.

Seleccionar a las personas adecuadas.

Capacitar a las personas seleccionadas.

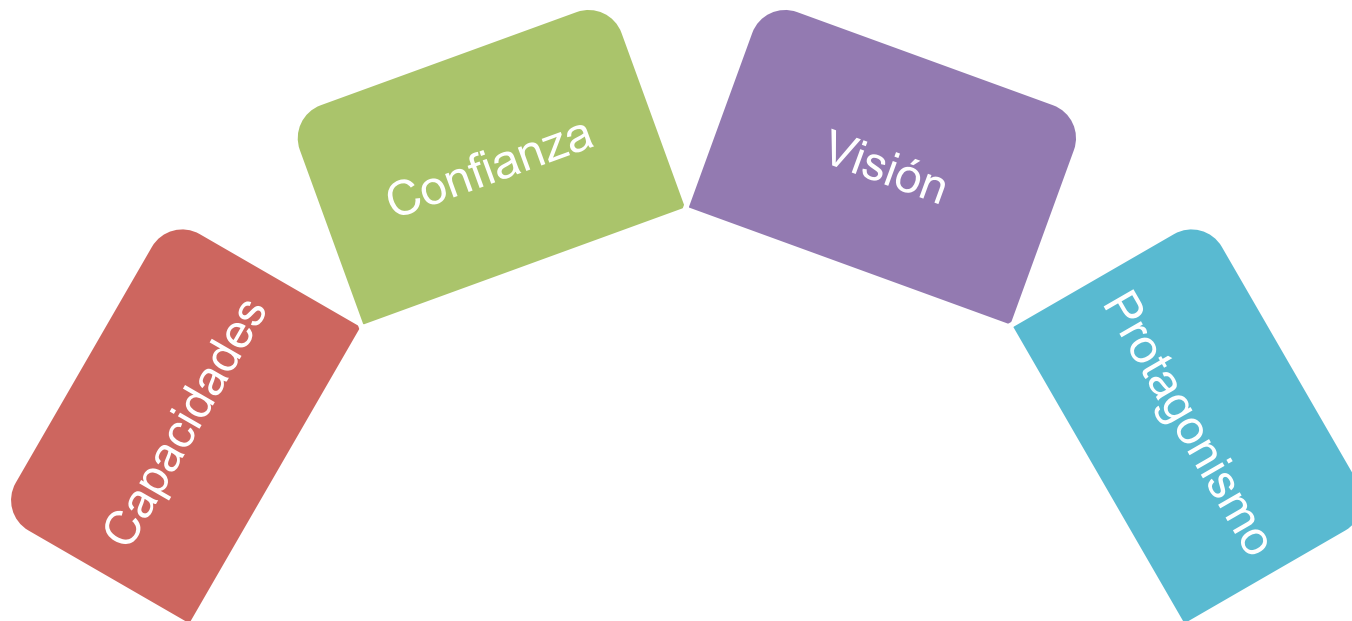
Provocar un ambiente motivacional para las personas del equipo de trabajo.

1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Empowerment (facultación y delegación):

El proceso mediante el cual las personas fortalecen sus:



1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Supervisión y seguimiento:

Las tareas delegadas siempre deben ser supervisadas

Se les debe dar seguimiento

Deben ser evaluadas en sus resultados

Es parte del proceso de mejora continua

1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Análisis y solución de problemas:

Permite ver desde todos los ángulos posibles una misma situación

Pueda diseñar la estrategia que mejor convenga para la misma

Un problema es la diferencia entre lo que la situación “es” y lo que “debió ser”.

1.2. Habilidades del Líder



1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Solución de conflictos:

Etimología latina: conflictus viene de cum+flígere, flictum, que significa infligir, chocar.

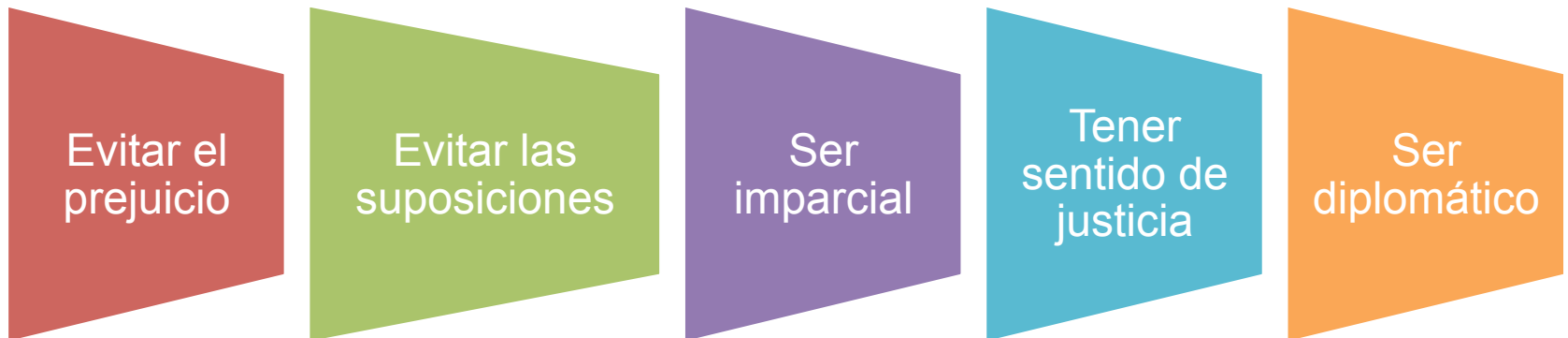
Por lo tanto un conflicto es un choque o un enfrentamiento entre las personas de un grupo.

1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Solución de conflictos:

Para que un líder pueda participar benéficamente en la solución de conflictos, es necesario que desarrolle las siguientes habilidades:



1.2. Habilidades del Líder



1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Habilidades de comunicación:

No basta solo con tratar de dar mensaje, el líder debe desarrollar habilidades que le permitan:

Aprender a escuchar

Aprender a dialogar y a conversar

Aprender a discutir

Organizar las ideas que quiere transmitir (fondo)

Acertar en la manera que quiere transmitir las (forma)

1.2. Habilidades del Líder



1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Toma de decisiones:

Tomar decisiones es una de las tareas que una persona que aspire a ser líder encuentra demasiado difícil, ya que implica Asumir la responsabilidad.

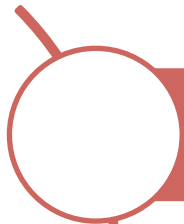
Responsabilidad: Proviene del latín Responsum que significa Responder.

1.2. Habilidades del Líder

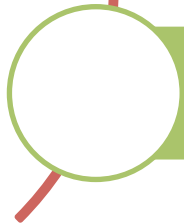
1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Toma de decisiones:

Por lo tanto, tomar decisiones significa:



Tomar una determinación sobre algo, de acuerdo al conocimiento adecuado de la situación.



El ejercicio de la inteligencia, voluntad y la libertad, a fin de que se elija cierta determinación.

1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Toma de decisiones:

Para tomar decisiones, se deben considerar los siguientes pasos:

Ver la situación
con objetividad

Tener muy claro
a donde se
desea llegar

Idear el mayor
número de
soluciones
posibles

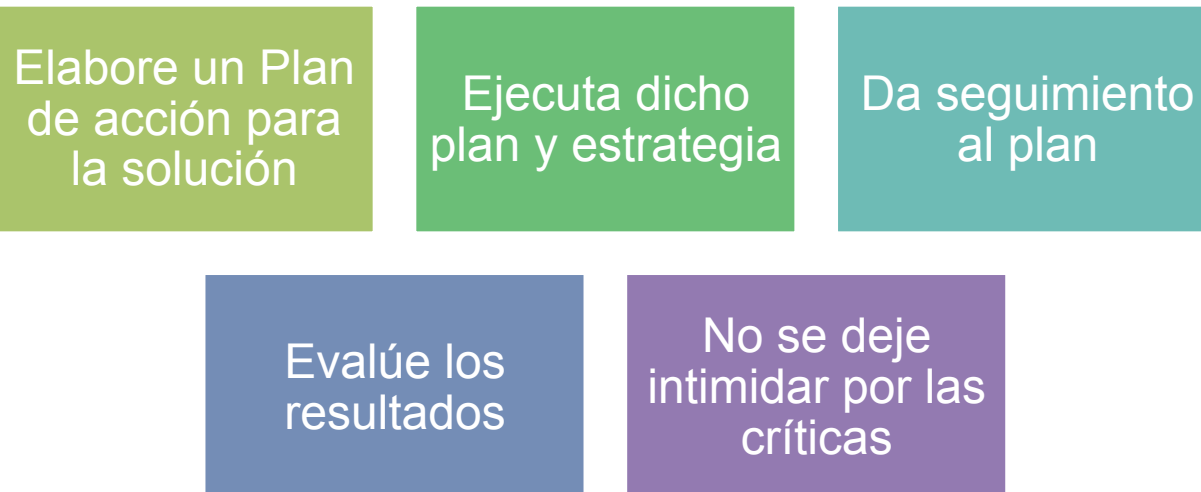
Eliga la que
creas que elimina
el problema.

1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Toma de decisiones:

Para tomar decisiones, se deben considerar los siguientes pasos:



1.2. Habilidades del Líder

1.2.2. Habilidades Gerenciales

- Toma de decisiones:

Para la solución de problemas, se debe de contar con:

Toda la información necesaria para poder tomar las medidas pertinentes

Creatividad cuando la situación que “es” se aleja demasiado de lo que “debió ser”

1.3. El Sentido de la Delegación



1.3.1. Concepto de Delegar

Delegar es confiar a un colaborador el encargo de la realización de un trabajo marcándole unos objetivos, pero dejándole libertad en la elección y empleo de los medios.

Para que exista es necesario facultar una cierta libertad en la elección de los medios, que el delegado podrá escoger para la consecución de la meta propuesta.

1.3. El Sentido de la Delegación



1.3.1. Concepto de Delegar

También podemos señalar que:

Delegar es ceder a otra persona la facultad de tomar decisiones dentro de un cierto ámbito, de acuerdo con ciertos criterios y estableciendo los oportunos controles.

Delegar es confiar "responsabilidades" a nuestros colaboradores, es darles facultades para hacer cosas que están dentro de nuestra área de influencia.

1.3. El Sentido de la Delegación



1.3.2. Diferencia entre Delegación y Participación

a) Delegar:

Es dar a otro la facultad de decidir o de realizar una tarea con responsabilidad.

Ejemplo:

Si encargamos a un colaborador decidir sobre la adquisición de un proyecto que permita incrementar la producción, estamos delegando

1.3. El Sentido de la Delegación



1.3.2. Diferencia entre Delegación y Participación

b) Participación:

Es posibilitar a alguien su colaboración en la toma de decisiones.

Ejemplo:

Si invitamos al mismo colaborador a una reunión para analizar los pros y contras de varios proyectos entre los que tenemos que elegir uno, estamos dando participación.

1.3. El Sentido de la Delegación



1.3.3. Diferencia entre Delegación y Abdicación

a) Delegar:

Es dar a otro la facultad de decidir o de realizar una tarea con responsabilidad.

b) Abdicar:

Es abandonar al delegado en su nueva actividad.

1.3. El Sentido de la Delegación



1.3.3. Diferencia entre Delegación y Abdicación

La delegación no debe suponer, en ningún caso, la pérdida del control de la tarea.

Tan malo es pecar por exceso como por defecto, tan malo es tener un exceso de seguimiento como no realizar ninguno.

1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.4. Ventajas que se Derivan de la Delegación

a) Ventajas para el delegador:



Le aligera de trabajo.

Le proporciona un conocimiento de la capacidad real de sus colaboradores.

Le permite capacitar al colaborador para continuar el trabajo.

Le ayuda a desarrollar las capacidades y cualidades de liderazgo.

Disminuye la presión del trabajo.

1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.4. Ventajas que se Derivan de la Delegación

b) Ventajas para el delegado:

Permite desarrollar habilidades y conocimientos.

Aumenta la motivación.

Fomenta la iniciativa, la competencia y su sentido de la responsabilidad.

Aumenta la satisfacción en el trabajo.

Desarrolla la autoconfianza.

1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.4. Ventajas que se Derivan de la Delegación

c) Ventajas para la empresa:

- Maximiza la productividad
- Aumenta la velocidad y efectividad de las decisiones.
- Aumenta la formación de los empleados en beneficio de la promoción o rotación de responsabilidades

1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.5. El Proceso de la Delegación

Marcar de forma clara el ámbito de la delegación

Preparar un programa de acciones concretas

Establecer un sistema de información

Dar al colaborador una cierta libertad de actuación

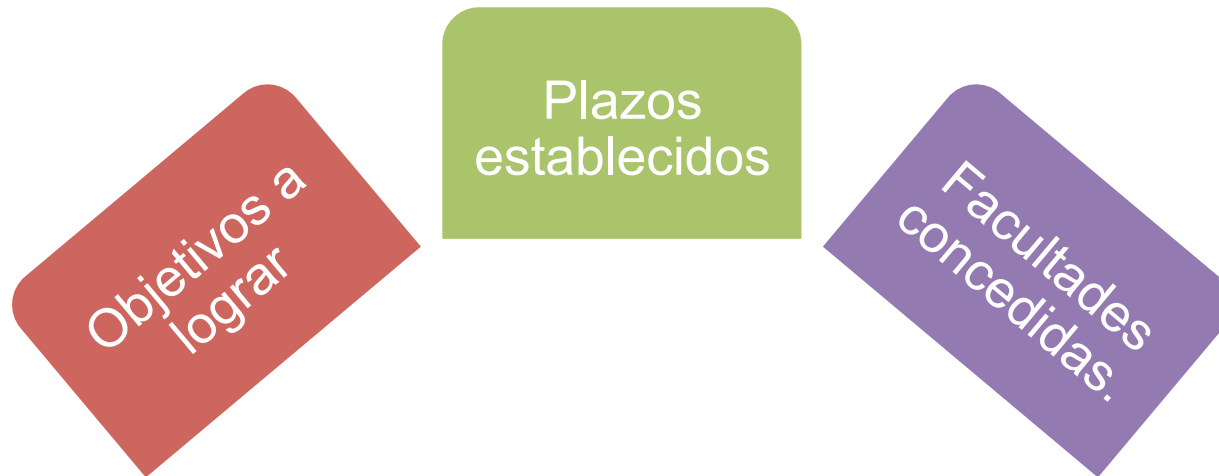
Compartir sus preocupaciones

Suministrar información de forma periódica al colaborador

1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.5. El Proceso de la Delegación

a) Marcar de forma clara el ámbito de la delegación:



1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.5. El Proceso de la Delegación

b) Preparar un programa de acciones concretas:

Determinar cómo se va a conseguir

Explicar la importancia que tiene la nueva tarea encomendada

Cerciorarse de que se ha comprendido

1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.5. El Proceso de la Delegación

c) Establecer un sistema de información:

Sistema de seguimiento que permita evaluar su evolución

Forma y criterios para medir los resultados finales

1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.5. El Proceso de la Delegación

d) Dar al colaborador una cierta libertad de actuación:

Dar autoridad y medios

Confiar en la persona en que se ha delegado

Dejarle que actúe con libertad

Asumiendo el riesgo de que pueda cometer posibles errores

1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.5. El Proceso de la Delegación

e) Suministrar información de forma periódica al colaborador:

Permita a él mismo auto controlarse

Medir su progreso

Comprobar el grado de cumplimiento de sus objetivos

1.3. El Sentido de la Delegación



1.3.5. El Proceso de la Delegación

f) Compartir sus preocupaciones:

Debemos estar cerca de él en la medida en que lo pueda necesitar.

Un directivo está al servicio de sus colaboradores para facilitarles el logro de sus metas.

1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.6. Proceso de Delegación Stafford/Grant

Según Stafford y Grant, el proceso a seguir para la delegación de tareas sería:



1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.7. La Delegación Hacia Arriba

Muchos directivos están tan sobrecargados de trabajos rutinarios que éstos no les permiten realizar sus propias tareas clave.

Su mayor problema es el siguiente:

Han permitido a sus colaboradores que sigan su inclinación natural a delegar hacia arriba

Están siempre colapsados por una clase de tareas que nunca deberían ser las suyas

1.3. El Sentido de la Delegación

1.3.7. La Delegación Hacia Arriba

Son diversas las causas que dan lugar a la delegación hacia arriba. Entre las principales, tenemos las siguientes:

El deseo de eludir el riesgo

El miedo a la crítica

Por falta de confianza en sí mismo

La insuficiencia de información o medios

La voluntad del jefe de ser necesario

La incapacidad del directivo para negar su ayuda

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias



1.4.1. Modelo de Gestión por Competencias

El modelo de Gestión por Competencias planteado en 1973 por David MacClelland, es un modelo que hoy en día está tomando más protagonismo y se está fortaleciendo, pues está dando verdadero valor al buen desempeño del talento humano, y está logrando establecer verdaderas ventajas competitivas entre las empresas de distintos sectores.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias



1.4.1. Modelo de Gestión por Competencias

Este modelo de gestión ayuda a lograr una verdadera alineación del capital humano y la estrategia de negocios, facilitando a su vez el desarrollo profesional del talento humano en la organización, destacando las competencias excepcionales o los desempeños superiores.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias



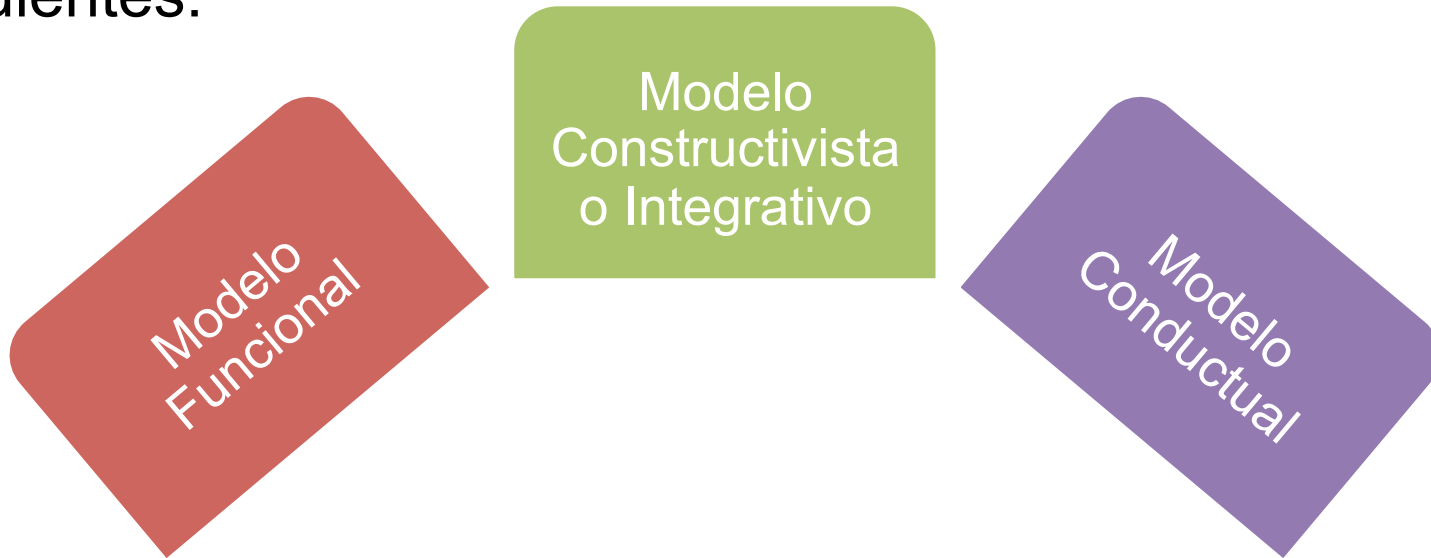
1.4.2. Gestión por Competencias como una Gestión Integral de Recursos Humanos

La meta es poder captar personal con características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.3. Modelos de Competencia

Dentro de los modelos se pueden mencionar los siguientes:



1.4. Enfoque de Gestión por Competencias



1.4.3. Modelos de Competencia

a) Modelo Funcional:

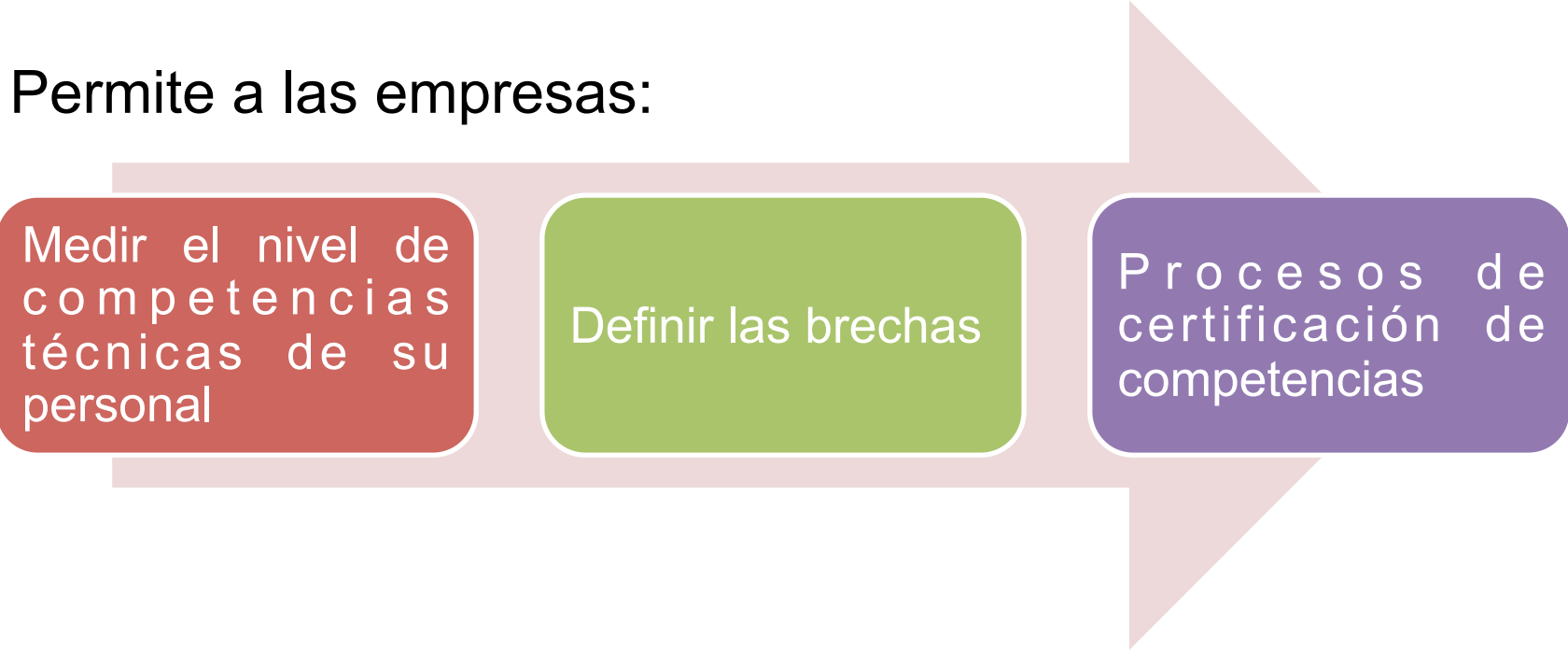
- Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor.
- Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.3. Modelos de Competencia

a) Modelo Funcional:

Permite a las empresas:



Medir el nivel de competencias técnicas de su personal

Definir las brechas

Procesos de certificación de competencias

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.3. Modelos de Competencia

b) Modelo Conductual:

Se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado.

Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años.

En él las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.3. Modelos de Competencia

b) Modelo Conductual:

El conductualismo funciona de la siguiente manera:

Supone competencias técnicas asociadas a una determinada formación

Busca explicar qué determina

En igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.3. Modelos de Competencia

b) Modelo Conductual:

Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como:

Iniciativa

Resistencia al cambio

Tolerancia al estrés

Ambigüedad

Riesgo

Capacidad de persuasión o el liderazgo,

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias



1.4.3. Modelos de Competencia

c) Modelo Constructivista o Integrativo:

Las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.3. Modelos de Competencia

c) Modelo Constructivista o Integrativo:

Este modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias



1.4.4. Establecimiento de un Modelo por Competencias

a) Características:

Un punto clave en el establecimiento del modelo de competencias es justamente la identificación y definición de las mismas:

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.4. Establecimiento de un Modelo por Competencias

a) Características:

Pueden llegar hasta la definición de los niveles y conductas

Se debe elaborar un marco de referencia.

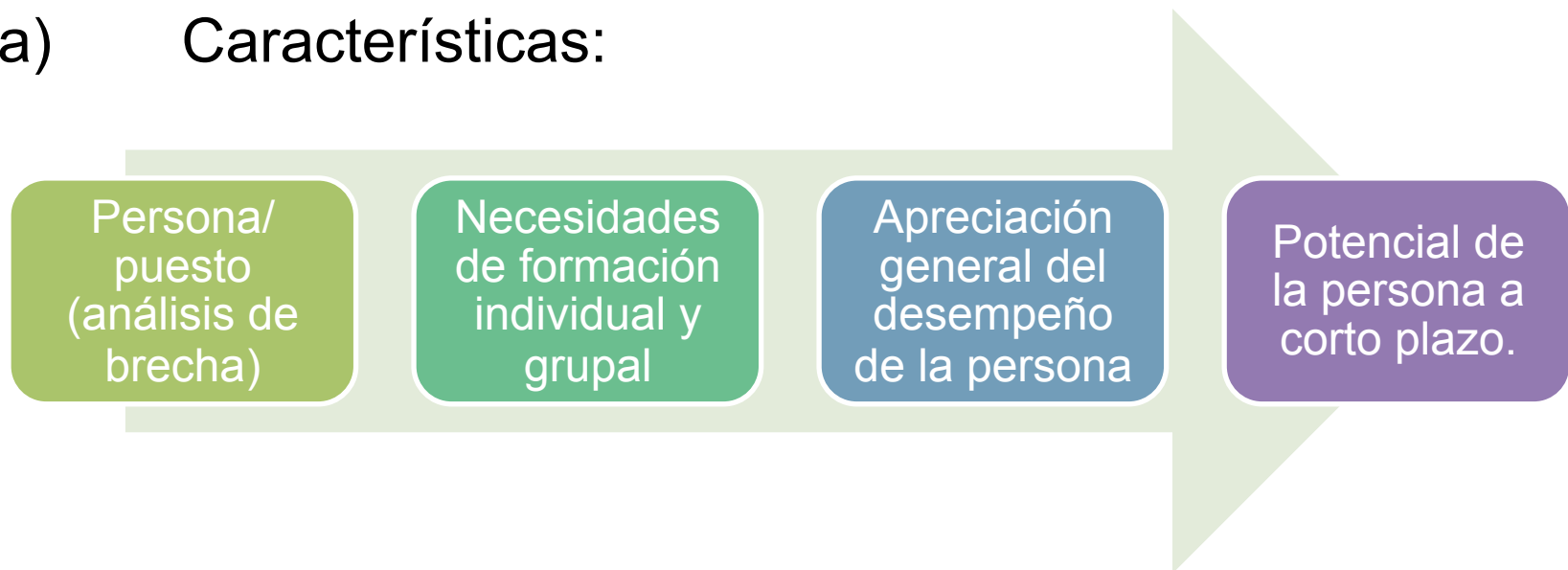
Se desagregan en un grupo más detallado o específico

Estas sub-competencias se suelen adecuar a:

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.4. Establecimiento de un Modelo por Competencias

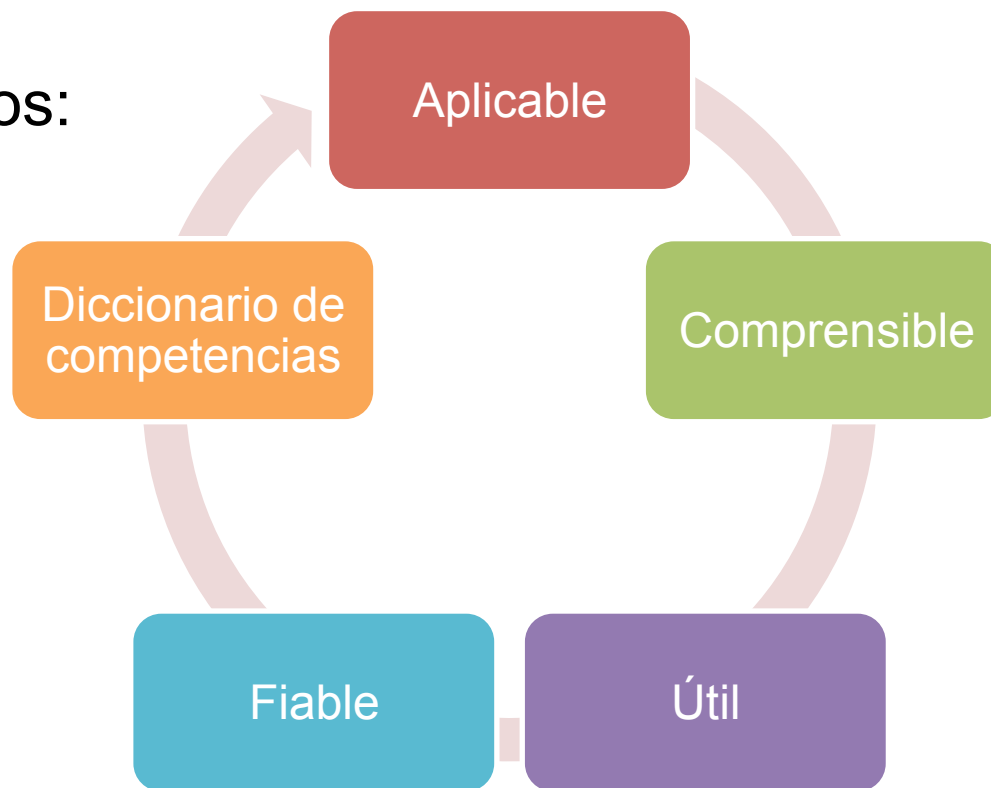
a) Características:



1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.4. Establecimiento de un Modelo por Competencias

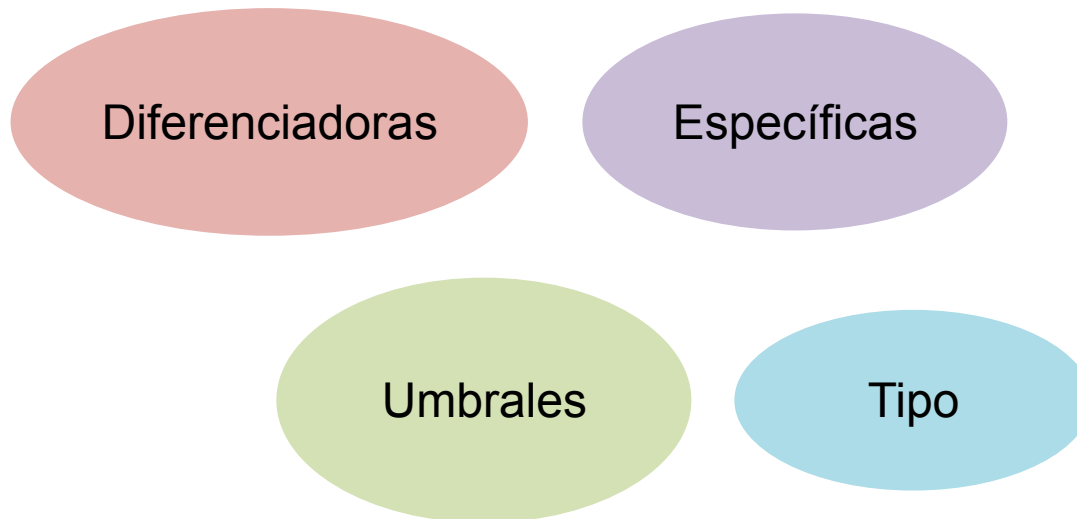
b) Requisitos:



1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.5. Clases y Tipos de Competencias

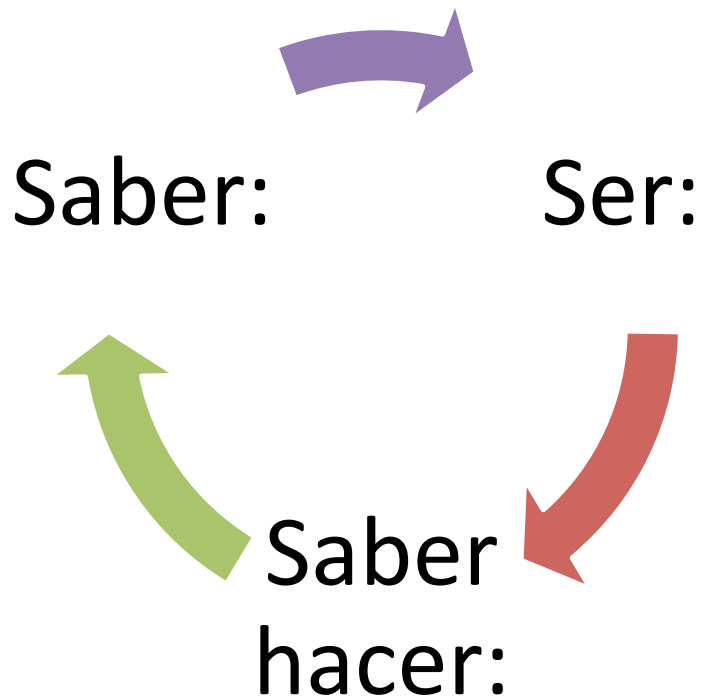
a) Clases:



1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.5. Clases y Tipos de Competencias

b) Tipos:



1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.5. Clases y Tipos de Competencias

c) Subclasificación:

- Primarias:

Se identifican en forma independiente, como los rasgos de la personalidad.

Por ejemplo:



Intuición



Perseverancia.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.5. Clases y Tipos de Competencias

c) Subclasificación:

- Secundarias:

Son los resultados de la interrelación de varias competencias combinadas entre:

Rasgos de personalidad

Experiencia

Conocimiento.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.5. Clases y Tipos de Competencias

c) Subclasificación:

- Secundarias:

Por ejemplo:

Habilidad gerencial

Toma de decisiones

Delegación

Trabajo en equipo

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias



1.4.6. El Diccionario de Competencias Organizacionales

Es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, incluye una clasificación por temas, la definición de cada competencia y niveles de definición o escala conductual.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.6. El Diccionario de Competencias Organizacionales

Estas competencias deben ser:

Adecuadas al tipo de organización.



Adaptadas a la situación actual y deseada.



Exhaustivas



De terminología clara



De fácil identificación y evaluación.



1.4. Enfoque de Gestión por Competencias



1.4.6. El Diccionario de Competencias Organizacionales

Un modelo de diccionario ampliamente utilizado es el de Hay MacBer, quien analizó los diferentes modelos de puestos en una organización para determinar los requerimientos en cuanto a tareas y competencias.

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.6. El Diccionario de Competencias Organizacionales

MacBer, brinda un modelo amplio de diccionario de competencias laborales tomando como componentes:



1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.6. El Diccionario de Competencias Organizacionales

La tabla señala las categorías de las competencias según Hay McBer:

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	<ol style="list-style-type: none">1. Orientación al Logro2. Preocupación por Calidad, Precisión, Orden3. Iniciativa4. Búsqueda de Información
II. Apoyo y Servicio Humano	<ol style="list-style-type: none">5. Comprensión Interpersonal6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	<ol style="list-style-type: none">7. Impacto e Influencia8. Conciencia Organizacional9. Establecimiento de Relaciones

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.6. El Diccionario de Competencias Organizacionales

La tabla señala las categorías de las competencias según Hay McBer:

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros
	11. Asertividad y Uso del Poder Posicional
	12. Trabajo en Equipo y Cooperación
V. Cognitivo	13. Liderazgo de Equipo
	14. Pensamiento Analítico
	15. Pensamiento Conceptual
	16. Pericia (Expertice)

1.4. Enfoque de Gestión por Competencias

1.4.6. El Diccionario de Competencias Organizacionales

La tabla señala las categorías de las competencias según Hay McBer:

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional